



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# **UPRAVLJANJE RAZLIČITIM VRSTAMA UGROZA U HOTELSKOM POSLOVANJU**

**Mentor:**

**Doc.dr.sc. Ljudevit Pranić**

**Student:**

**Marija Širić**

**Split, svibanj, 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija problema .....	1
1.2. Cilj rada.....	1
1.3. Metode rada .....	1
1.4. Struktura rada .....	2
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE HOTELIJERSTVA.....</b>	<b>3</b>
<b>3.TURIZAM I SIGURNOST .....</b>	<b>7</b>
3.1. Fizička sigurnost gosta u hotelu .....	10
3.2. Zaštita osobnih podataka gosta .....	11
<b>4. KRIZE .....</b>	<b>12</b>
4.1. Zlosilje kao vrsta krize .....	14
4.2. Elementarne nepogode kao vrsta krize .....	17
<b>5. UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA U HOTELSKOM POSLOVANJU .....</b>	<b>19</b>
5.1. Krizni menadžment.....	19
5.1.1. Faze kriznog menadžmenta.....	22
5.2. Krizni plan hotelskog lanca Marriott .....	24
5.2.1. Krizni plan u slučaju prijetnje bombom.....	24
5.2.2. Krizni plan u slučaju izbijanja požara.....	27
5.3. Krizni plan hotela Paradise Resort Gold Coast.....	28
5.3.1. Krizni plan u slučaju pljačke.....	28
5.3.2. Krizni plan u slučaju izbijanja požara.....	28
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>30</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>31</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>33</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>34</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>34</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija problema**

Problem istraživanja ovog rada je osjetljivost hotelijerske industrije na razne vrste kriza i ugroza kao posljedica kontinuirane sigurnosne nestabilnosti u svijetu te nepredvidljivosti prirode. Sigurnost je danas središnji koncept ne samo u turizmu, nego u cijelom svijetu upravo zbog brojnih političkih, socijalnih i drugih kriza koje sve češće zahvaćaju sve veća područja. Kriza je uglavnom nepredvidljivi događaj koji značajno utječe na poslovanje hotela te sigurnost gostiju u istom. Zbog navedene prirode kriznog događaja, u kratkom roku se zahtijevaju od odgovarajućih osoba ispravne odluke, što predstavlja težak zadatak. Upravo zato je vrlo bitno imati unaprijed izrađen krizni plan i procedure te odgovornosti dodijeljene svakom zaposleniku prema kojima postupa u kriznoj situaciji. Na taj način, kada se kriza dogodi, njeno svladavanje će biti brže i uspješnije, a negativne posljedice će biti ublažene. Postoje različite vrste kriza, koje će biti razrađene u daljnjem radu, ali svaka od njih djeluje negativno na hotel, u smislu materijalne štete, goste koji u njemu borave, a posljedično i na hotelsku reputaciju.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj rada je istražiti i razumjeti kako krizne situacije utječu na hotelsko poslovanje. Osim toga, potrebno je utvrditi načine i procedure rješavanja krize u hotelskom poduzeću, odnosno procedure kriznog menadžmenta, te analizirati njihovu učinkovitost.

## **1.3. Metode rada**

Metode korištene pri izradi ovog rada su:

- istraživanje za stolom,
- analitička metoda koja se odnosi na raščlanjivanje jedne cjeline na njene dijelove ili sastavne elemente kako bi se mogli promatrati njihova priroda, odnosi, uzroci i posljedice,
- induktivna metoda kojom se postavlja hipoteza ili zaključak zasnovan na promatranju pojedinačnih stvari i pojava iste prirode i obuhvata svih stvari i pojava takve prirode,
- deskriptivna metoda, odnosno opis predmeta i pojava.

#### **1.4. Struktura rada**

Prva cjelina sadrži uvod u kojem su definirani problem istraživanja, ciljevi, metode te struktura rada.

U drugoj cjelini naziva „Pojmovno određenje hotelijerstva“, da bi razumjeli kako je došlo do njegove pojave, razrađeni su pojmovi ponude i potražnje, preciznije turističke ponude i potražnje, pojam turizma koji proizlazi iz potonjih i u konačnici sam pojam hotelijerstva.

Treća cjelina, „Turizam i sigurnost“, opisuje fizičku sigurnost gosta te sigurnost njegovih osobnih podataka kao novi faktor turističke potražnje.

U četvrtoj cjelini naziva „Krise“, pružena je definicija krize, vrste kriza te posljedice istih na krizom zahvaćeno područje.

U petoj cjelini, „Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju“, pruža se uvid u način upravljanja i rješavanja kriza. Budući da je u hotelskom poslovanju za to odgovoran krizni menadžment, detaljno je opisana njegova važnost i uloga kao odgovora na krizu. Također, pružen je primjer kriznog plana hotelskog lanca Marriott te hotela Paradise Resort Gold Coast u slučaju izbijanja požara, prijetnje bombom te pljačke.

Šesta cjelina sadrži zaključak u kojem su iznesene temeljne spoznaje do kojih se u radu došlo.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE HOTELIJERSTVA

Opće pravilo u tržišnoj ekonomiji je da potražnja ovisi o cijeni određenog dobra, odnosno usluge. Dakle, potražnja je veća što je cijena manja i obrnuto. Potražnja se može definirati kao količina robe koju su kupci u određenom trenutku spremni kupiti na određenom tržištu i po određenoj cijeni, dok se ponuda definira kao količina robe koja se nudi na određenom tržištu u određeno vrijeme i po određenoj cijeni.

Svakog čovjeka kroz život prate potrebe koje mora i želi zadovoljiti te ih se može podijeliti u pet skupina, a to su fiziološke potrebe, sigurnost, ljubav i pripadanje, poštovanje i samoaktualizacija. Kao što čovjek ima potrebu za hranom, pićem, snom i slično, tako ima potrebu za opuštanjem, putovanjem i rekreacijom, a takve potrebe nazivaju se turističke potrebe.

Hedonizam<sup>1</sup>, koji govori o svojevrsnim intelektualnim užicima u širem smislu riječi, u turističkoj se literaturi često promatra kao izvor poticaja razvoja turizma, kao izbor užitaka i traženje uvijek novih turističkih sadržaja. Hedonizam treba promatrati kao zajedničko ishodište svih ljudskih potreba pa tako i turističkih. Potrebe koje turisti zadovoljavaju na turističkom putovanju su bijeg od stvarnosti, opuštanje, rekreacija, društvenost, osobni razvoj i slično.

S ciljem da se turističke potrebe i želje zadovolje, javlja se turistička ponuda. Turistička ponuda se može definirati kao ponuda turističkih dobara i usluga, odnosno dobara i usluga kojima turisti zadovoljavaju svoje turističke potrebe.

Obilježja turističke ponude su: heterogenost, statičnost (vezanost uz određeni prostor), sezonski karakter, neelastičnost i diverzificiranost. Obuhvaća tri osnovne skupine elemenata<sup>2</sup>:

- privlačne ili atraktivne (biotropna i antropogena dobra o kojima ovisi turistička kvaliteta prostora, stupanj njegove privlačnosti i mogućnost turističke valorizacije),
- prometne ili komunikacijske (prijevozna sredstva i prometna infrastruktura koja služi povezivanju turističke destinacije s potencijalnim tržištima),
- prihvatne ili receptivne elemente (mjerilo turističke razvijenosti – hotelijerstvo, restauraterstvo i svi drugi objekti i službe koji posredno služe turistima).

---

<sup>1</sup>Petrić, Lidija. (2007): Osnove turizma. Ekonomski fakultet, Split.

<sup>2</sup>Petrić, Lidija. (2007): Osnove turizma. Ekonomski fakultet, Split.

Razlikuju se osnovna turistička ponuda koju čine ugostiteljski objekti za smještaj te prehranu i točenje pića, komplementarna kojom se obogaćuje osnovna turistička ponuda (na primjer kampovi) te kompleksna kao cjelokupna turistička ponude neke destinacije.

Turizam nije nova pojava u svijetu s obzirom da su ljudi oduvijek putovali. Na samom početku, razlozi putovanja su bili vezani uz preživljavanje, a tek kasnije se pojavilo putovanje iz razonode. Za nastanak turizma kakvog ga poznajemo danas, bilo je potrebno stvaranje određenih preduvjeta, na primjer razvoj prometnih i receptivnih faktora. Iz navedenog proizlazi da je za razvoj turizma potreban razvoj ugostiteljstva kao privredne i uslužne djelatnosti kojoj je cilj pružanje usluga klijentima za koje oni plaćaju određenu cijenu.

Turizam se definira se kao skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost, a obuhvaća rekreaciju, putovanje i odmor.<sup>3</sup>

Bilo koji turist, putnik ili rezident koji u ugostiteljskom objektu zadovoljava svoje potrebe definira se kao klijent u ugostiteljstvu. Djelatnost ugostiteljstva se vrši u ugostiteljskim objektima koji moraju ispunjavati minimalne uvjete glede njihove opremljenosti, a predstavljaju temeljnu turističku receptivu.

Ugostiteljski objekti, s obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje pružaju, dijele se na<sup>4</sup>:

- hotele,
- kampove i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj,
- restorane,
- barove,
- ketering objekte,
- objekte jednostavnih usluga.

Iz navedenog se vidi da jedan dio ukupnih smještajnih kapaciteta čine hoteli i njima slični objekti koji pripadaju dijelu ugostiteljstva pod nazivom hotelijerstvo. Hotelijerstvo je djelatnost

---

<sup>3</sup>Ivo Grgić. (2013): Turizam kao djelatnost, [Internet], raspoloživo na :

[file:///C:/Users/ProBook/Downloads/Workshop+1+-+October%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/ProBook/Downloads/Workshop+1+-+October%20(4).pdf), [14.02.2019].

<sup>4</sup> SCRIBD. (2013): Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav, skripta. [Internet], raspoloživo na: <https://www.scribd.com/doc/169992630/TURIZAM-op%C5%A1irna-skripta-po-knjizi>, [14.02.2019.].

koja se bavi pružanjem usluga smještaja, prehrane, točenja pića te raznih usluga karakterističnih za hotelijerstvo.

Karakteristike usluga koje se pružaju u hotelijerstvu su<sup>5</sup>: nedodirljivost, istovremenost "proizvodnje" i konzumiranja usluga, participacija gosta u proizvodno – uslužnom procesu, raznovrsnost usluga, prolaznost te odnosi povjerenja.

❖ Nedodirljivost usluga:

Usluge su, za razliku od proizvoda, nematerijalna dobra neopipljivog karaktera koje predstavljaju skup određenih radnji. Budući da se usluga prije kupnje ne može opipati, može se zaključiti da pružatelj usluge, hotelijer, mora zadobiti povjerenje gosta kako bi mu uslugu u konačnici prodao.

❖ Istovremenost "proizvodnje" i konzumiranja usluga:

Usluge su specifične po nedjeljivosti proizvodnje i potrošnje što znači da nakon što se proizvedu, nije ih moguće uskladištiti pa se u isto vrijeme odvija proces proizvodnje i potrošnje usluge. Karakteristika nedjeljivosti usluge proizlazi iz njene nedodirljivosti.

❖ Participacija gosta u proizvodno – uslužnom procesu:

Korisnik zapravo dok koristi uslugu, sudjeluje u proizvodnji te usluge. Hotelijeri daju maksimalnu slobodu izbora gostu prilikom formiranja cjelokupne usluge te se na taj način u potpunosti prilagođavaju njegovim željama i potrebama. Takav potez je, osim gostu, od koristi i hotelu koji na jednostavan način prikuplja informacije o prefencijama na tržištu te prema tome nadalje može oblikovati svoju ponudu.

❖ Raznovrsnost usluga:

Budući da ljudski faktor pruža usluge, njihova heterogenost ovisi upravo o njemu. Iz tog razloga, ista usluga ne može biti u potpunosti jednaka za svakog pojedinca koji je konzumira. Pod tim se ne podrazumijeva samo različitost kvalitete iste usluge u ovisnosti o tome tko je pruža. Naime, ista osoba može pružiti različitu kvalitetu usluge pojedincima kroz različite vremenske periode i slično.

---

<sup>5</sup> SCRIBD. (2013): Hotelijerstvo, [Internet], raspoloživo na:

<https://www.scribd.com/doc/123821592/Hotelijerstvo>, [17.02.2019].

❖ Prolaznost (potrošnost) usluga:

Prolaznost usluge podrazumijeva da se korištenje određene usluge ne može ostaviti za neko vrijeme u budućnosti. Ta karakteristika usluge proizlazi upravo iz njene neuskладиštivosti. Hotel neprodanu sobu danas ne može uskladištiti za prodaju sljedeći dan.

❖ Odnosi povjerenja (hotelijera i gosta):

Kao što je već naglašeno, povjerenje između gosta i hotelijera je ključno prije i prilikom korištenja usluge budući da se na tome velikim dijelom zasniva odabir hotelijera čije usluge će gost koristiti.

Usprkos tome što dio poslovnih aktivnosti ima karakter materijalne proizvodnje (ponuda hrane i pića), upravo uslužni karakter hotelijerstva bitno određuje ovu djelatnost<sup>6</sup>:

- u hotelskim objektima potrošačima se pružaju usluge smještaja, hrane i pića te izvanpansionske usluge koje je potrebno kontinuirano prilagođavati njihovim zahtjevima,
- nužnost neposrednog kontakta s gostom jer usluge nije moguće pružati kada nema gostiju,
- stalna pripravnost zaposlenika na pružanje usluga,
- u hotelijerstvu je radno vrijeme elastično,
- teško je planirati i usklađivati potrebe za zaposlenicima s razinom zaposlenosti kapaciteta,
- nejednak intenzitet poslovanja tijekom dana i tijekom godine određuje posebne uvjete rada -sezonski rad s dugim stajanjem, hodanjem ili radom pri visokim temperaturama,
- nefleksibilnost troškova i angažirane imovine,
- u proizvodnom procesu se koriste relativno skupi materijali izrade (za pripremljavanje jela i pića).

---

<sup>6</sup>Bunja, Đani. (2006): Turističko ugostiteljstvo, [Internet], raspoloživo na:  
<http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf> ,[17.02.2019].



U Hrvatskoj se svi ugostiteljski objekti službeno razvrstavaju u dvije skupine, skupinu "Hoteli" i skupinu "Kampovi i druge vrste objekata za smještaj".

U osnovne kapacitete (skupina „Hoteli“) spadaju:

1. hotel,
2. hotel baština,
3. aparthotel,
4. pansion,
5. turistički apartman,
6. turističko naselje.

Hotel se kao turistički objekt s obzirom na kvalitetu i opremljenost kategorizira pomoću zvjezdica čiji se broj može kretati od 1 do 5, a moguće je naići i na kategorizaciju koja obuhvaća 7 zvjezdica. U skladu sa zadovoljenim kriterijima, hotelu se dodjeljuje odgovarajući broj zvjezdica. Međutim, postoje brojne nepodudarnosti u opremljenosti hotela s istim brojem zvjezdica između različitih zemalja. Uzrok tome je određivanje kriterija na razini svake države umjesto postojanja službene kategorizacije na svjetskoj razini. Također, zanimljiva činjenica je da je u Francuskoj najluksuzniji hotel onaj s četiri zvjedice, dok je u Hrvatskoj to hotel s pet zvjezdica.

### **3.TURIZAM I SIGURNOST**

Sigurnost čovjeka jedna je od njegovih osnovnih potreba. U svijetu kakvom ga poznajemo danas, gdje se neprestano povećava razina kriminala, raznih bolesti, prirodnih katastrofa i zlosilja, sve veća važnost daje se osobnoj sigurnosti pri izboru turističke destinacije. Uz tradicionalne faktore turističke potražnje kao što su cijene, dohodak, cijene drugih dobara, kvaliteta, moda i ukus, promidžba i slično, javlja se osjećaj sigurnosti gosta. Dakle, osim što se prilikom odluke o destinaciji turist informira o njenim sadržajima i atrakcijama, sada se informira i o stopi kriminala, opasnijim dijelovima grada, prisutnim zaraznim bolestima i tako dalje.

**Tablica 1. Promjenjivi koncept sigurnosti i zaštite u turizmu (1950.-2010.)**

RAZDOBLJE	GLAVNA OBILJEŽJA	ZNAČAJKE
Masovni turizam/1. 1950.-1970.	-sigurnost i zaštita kao jedni od problema u turizmu -pojednostavljeni pristup percepcije problema sigurnosti i zaštite u turizmu	-samo je nekoliko elemenata sigurnosti u fokusu (javna sigurnost, zdravstvena sigurnost...) -unutar područja problema sigurnosti i zaštite malom broju faktora je dana važnost (problemi higijene) -sigurnosni problemi mogu narušiti imidž grada, ali ne cijele regije -rizici i problemi vezani uz putovanja nisu podignuti na globalnu razinu u turističkoj industriji
Masovni turizam/2. 1970.-1990.	-razdoblje povećanja koncepta sigurnosti u turizmu	-dodatni faktori rizika se pojavljuju u turizmu -početak šire globalne suradnje vezane za sigurnosne probleme -tehnička poboljšanja u području sigurnosti -WTO naglašava sigurnost i zaštitu turista (Haška deklaracija o turizmu, 1989.)
Tranzicija na globalni turizam, 1990.	-razdoblje složene percepcije sigurnosti i zaštite u turizmu	-sigurnost putovanja je postala svjetski problem koji se ne može zanemariti -broj destinacija i turista pogođenih manjkom sigurnosti raste -manjak sigurnosti uzrokuje stagnacije u regijama ili pad turističkih kretanja čak i na globalnoj razini -osnovne promjene u konceptu sigurnosti u turizmu

Izvor: Kovari I., Zimanyi, K. (2011): Safety and security in the age of global tourism (The changing role and conception of safety and security in tourism), [Internet], raspoloživo na:

[https://ageconsearch.umn.edu/record/104672/files/10\\_Kovari\\_Safety\\_Apstract.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/record/104672/files/10_Kovari_Safety_Apstract.pdf), [13.04.2019.]

Može se reći da je turizam neopozivo vezan uz koncept sigurnosti te da turistička industrija ovisi o miru i sigurnosti. Dosadašnji empirijski podaci pokazuju da što je veća učestalost incidenata te što više medijske pažnje zadobiju, to je negativan utjecaj na turističku potražnju veći. Također, utjecaj sigurnosnih incidenata na turizam u izravnoj je vezi s težinom tih incidenata (s opsegom sveukupne štete na turističkim objektima, štete na turističkim objektima u privatnom te javnom sektoru i ugroze života). U slučaju izbijanja incidenta, vrlo je važno da vlada zajedno s turističkom industrijom ograniči utjecaj incidenta na lokaciju na kojoj se incident zapravo dogodio te zaustave širenja na druga područja. Pretpostavlja se da što su mjesto izbijanja incidenta te turistička destinacija bliže, to će biti ozbiljniji utjecaj incidenta na turističku industriju.<sup>7</sup>

Sigurnosni incidenti uzrokuju zabrinutost vlasti na svim razinama budući da je doprinos turizma gospodarstvu određene zemlje iznimno velik. Zbog osjetljivosti industrije i u svrhu sprječavanja ili umanjivanja posljedica incidenta, vlade nalažu nove sigurnosne mjere i procedure. Takve mjere provode se i u hotelima budući da su hoteli temeljna turistička receptiva. Svi hoteli i drugi turistički objekti, sa svrhom sigurnosti gosta, moraju imati razvijene procedure i mjere postupanja u slučaju bilo kakve ugroze, odnosno moraju voditi krizni menadžment o kojem će biti riječi u daljnjem radu.

Utjecaj elementa 'osjećaj sigurnosti u zemlji' na izbor destinacije provođenja ljetnog odmora<sup>8</sup>:

- drugi prema važnosti element (poslije ljepote krajolika, od ukupno 14 elemenata),
- važnost 'osjećaja sigurnosti' raste s porastom dobi turista,
- 'osjećaj sigurnosti' važniji je onima koji putuju s članovima obitelji ili samo s partnerom, a manje važan onima u društvu prijatelja ili onima bez pratnje,
- u 2010. godini znatno je povećana važnost 'osjećaja sigurnosti' u odnosu na 2007. godinu (sa šestog na drugo mjesto).

Sigurnost gosta u hotelu kao turističkom objektu može se promatrati s dva aspekta. Prvi aspekt je fizička sigurnost i zaštita gosta, a drugi aspekt je zaštita njegovih osobnih podataka kojima hotel raspolaže ukoliko gost boravi u istom.

---

<sup>7</sup>Mansfeld, Y., Pizam, A. (2011): Tourism, security and safety, from theory to practice, [Internet], raspoloživo na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=TGQABAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mansfeld,Y.,+Pizam,+A.+\(2011\):+Tourism,+security+and+safety,+from+theory+to+practice,+Routledge,+New+York.&ots=zvsDpQX2LV&sig=r0foP8squoZVPcaalD4C6\\_ZdN5E&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Mansfeld%2CY.%2C%20Pizam%2C%20A.%20\(2011\)%3A%20Tourism%2C%20security%20and%20safety%2C%20from%20theory%20to%20practice%2C%20Routledge%2C%20New%20York.&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=TGQABAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mansfeld,Y.,+Pizam,+A.+(2011):+Tourism,+security+and+safety,+from+theory+to+practice,+Routledge,+New+York.&ots=zvsDpQX2LV&sig=r0foP8squoZVPcaalD4C6_ZdN5E&redir_esc=y#v=onepage&q=Mansfeld%2CY.%2C%20Pizam%2C%20A.%20(2011)%3A%20Tourism%2C%20security%20and%20safety%2C%20from%20theory%20to%20practice%2C%20Routledge%2C%20New%20York.&f=false), [13.04.2019.]

<sup>8</sup>TOMAS Ljeto 2010., Institut za turizam

### 3.1. Fizička sigurnost gosta u hotelu

Budući da je sigurnost gosta postala ključan faktor njihove potražnje za određenom destinacijom i ugostiteljskim objektima, hotelijeri dio svojih investicija ulažu u sustave tehničke zaštite. Dok se jedan dio hotelijera zadovoljava s implementacijom samo zakonski propisanog dijela, najčešće zbog straha od troškova, drugi dio ulaže u razvoj i implementaciju novih tehnologija. Dakle, većina hotelijera još uvijek ulaganje u takve sustave vidi kao trošak, a ne investiciju. Međutim, primjena novih tehnologija ne osigurava prednosti samo za goste hotela. Naime, takve tehnologije, osim što pružaju dodatne sigurnosne funkcije, pojeftinjuju i olakšavaju implementaciju i održavanje tehničke zaštite, što je važno za hotel i upravljanje njime. U manjim ugostiteljskim objektima najčešće ne postoji stručna osoba zaposlena za provođenje sigurnosnih mjera, nego to obavljaju ostali zaposlenici kao sekundaran posao. Za razliku od manjih objekata, u velikim objektima postoje organizacijske jedinice uspostavljene isključivo za provođenje sigurnosnih mjera. U sklopu sustava tehničke zaštite, razlikuju se sustav "sigurnost" i sustav "zaštita"<sup>9</sup>:

Sustavi "sigurnost" su sustavi koji se odnose na zaštitu ljudi i imovine od nesretnog slučaja ili elementarne nepogode te su kao takvi uglavnom obvezni u smještajnim objektima. Podrazumijevaju niz uobičajenih načina zaštite gostiju i osoblja, a to su SOS sustavi za poziv u nuždi (koji mora imati svaka hotelska kupaonica), evakuacijska i panik rasvjeta kojom se označavaju evakuacijski putevi, na primjer u slučaju požara, sustav odimljavanja koje omogućuje nesmetanu evakuaciju u slučaju požara, sustav gašenja požara, detekcije plina i ugljičnog monoksida koji se obvezno primjenjuje u zatvorenim garažama i detekcija eksplozivnih plinova koja je obvezna u kotlovnica. Cjelokupno hotelsko osoblje se mora redovito osposobljavati za slučajeve izbijanja požara te evakuacije. Ovi se sustavi najčešće temelje na zaštiti od požara čija je implementacija zakonska obveza, a sustav za dojavu požara najčešće se koristi kao osnova na koju se povezuju ostali sustavi "safety".

Sustavi "zaštita" primjenjuju se zbog zaštite ljudi i imovine od zlonamjernog djelovanja trećih osoba, a u smještajnim objektima koriste se za prevenciju rizika od razbojništva, krađa, vandalizma i tako dalje. Prevencija nekih rizika više je u domeni državne uprave i šireg društva, ali se za prevenciju većine rizika moraju angažirati izravno domaćini – hotelijeri. Oni to čine

---

<sup>9</sup> ZAŠTITA (2013): Suvremeni sustavi tehničke zaštite u hotelima, [Internet], raspoloživo na:

<http://zastita.info/hr/clanak/2013/9/suvremeni-sustavi-tehnicke-zastite-u-hotelima,346,11448.html>, [28.02.2019.]

ugradnjom različitih sustava tehničke zaštite u svoje objekte, prvenstveno s ciljem veće sigurnosti gostiju i osoblja te s ciljem zaštite imovine. Riječ je o sustavima protuprovale i protuprepada s centraliziranom dojavom koji su obvezni za zaštitu mjenjačnica, videonadzora koji efikasno prevenira krađe u prostorima s većom fluktuacijom ljudi (restoran, recepcija, parkiralište, okolina, prilazi, ulazi i izlazi), kontrole pristupa gostiju, osoblja i vozila kojima se efikasno sprječava krađa imovine gostiju iz soba i imovine hotela iz servisnih prostora.

### **3.2. Zaštita osobnih podataka gosta**

Uslužni sektor, preciznije hoteli i slični ugostiteljski objekti, kroz poslovanje zaprimaju velike količine osobnih podataka gostiju zbog čega je sektor jedan od rizičnijih kada je riječ o povredi i gubitku istih. Osobni podaci podrazumijevaju ime i prezime gosta, adresu stanovanja, e-mail adresu, telefonski broj, fotografiju, kartične podatke, OIB, podatke o obrazovanju i stručnoj spremi i mnoge druge, a velikim dijelom takvih podataka gostiju raspolažu hoteli. Kako bi se zaštitila prava gostiju, donesene su brojne direktive kojima se strogo propisuje način postupanja s osobnim podacima gosta. Tako je 25. svibnja 2018. godine na snagu stupio GDPR, odnosno Opća uredba o zaštiti podataka.

GDPR (General Data Protection Regulation) generalno regulira zaštitu osobnih podataka građana Europske unije. Primjenjuje se na sve države članice Europske Unije bez uvođenja u nacionalno zakonodavstvo. Osim toga, primjenjuje se na sve pravne subjekte koji rade s podacima građana EU-a uključujući mikro, mala te srednja poduzeća, agencije, javna tijela te institucije koje kroz svoje redovno poslovanje prikupljaju osobne podatke.<sup>10</sup> Time se i sve strane organizacije koje prikupljaju osobne podatke građana EU obvezuje da primjenjuju uredbu. Osnovni zadatak koji GDPR zahtijeva od organizacija jest zaštita osobnih podataka korisnika, klijenata te zaposlenika. Za turističke destinacije je u suvremenom svijetu iznimno bitno ne samo da se profiliraju kao zemlje iznimne fizičke sigurnosti gosta, nego i zemlje digitalne sigurnosti njihovih osobnih podataka gdje se ljudska prava poštuju i gdje su krađe identiteta i nanošenje financijske štete gostu minimalne.

Bitna odrednica GDPR-a je ta da sadrži načelo ograničenja svrhe kojim se zabranjuje upotreba osobnih podataka gosta u marketinške svrhe i druge bez izričite privole gosta. Ako se osobni

---

<sup>10</sup>TALENTLYFT (2017): Što je to GDPR?, [Internet], raspoloživo na:

<https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/76/sto-je-to-gdpr-general-data-protection-regulation>, [05.03.2019.]

podaci prikupljaju preko Interneta, onda je potrebno korisniku ponuditi potvrdni okvir koji je potrebno označiti za valjanost privole. Ako gost da dozvolu samo da ga se kontaktira s novim ponudama za smještaj, to ne znači da mu se smiju slati čestitke ili njegove podatke prosljeđivati ostalim voditeljima obrade. Jednako tako, ako je dao dozvolu samo za kontakt putem e-maila, gosta se ne smije zvati na telefon ili slati ponude poštom.<sup>11</sup>

Kršenje Opće uredbe o zaštiti osobnih podataka može dovesti do ogromne štete, ne samo za gosta, nego i za sam hotel. U najgorem slučaju, gost se može suočiti sa situacijom hakirane kreditne kartice, a hotel uz novčanu kaznu koja se plaća za takvo postupanje, gubi dobru reputaciju na tržištu. Takva kombinacija za hotel može biti pogubna. U takvoj situaciji se 2018. godine našao najveći lanac hotela na svijetu, Marriott International, kada su ukradeni podaci oko 500 milijuna gostiju uključujući i podatke o kreditnim karticama.

#### **4. KRIZE**

Kriza predstavlja nepredviđen negativni događaj koji uzrokuje dubok, sveobuhvatan poremećaj u životu pojedinca ili funkcioniranju društva sa snažnim i više ili manje teškim i trajnim posljedicama u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima. Krizne situacije su sastavni dio okoline u kojoj pojedinci i poslovni sustav djeluju. Kada kriza nastupi, važno je saznati zašto je do krize došlo, na koji će se način kriza riješiti i hoće li se poslovati s uspjehom nakon rješavanja iste. Osim poslovnog subjekta koji se suočava s krizom, za takve informacije su zainteresirani investitori, dobavljači, zaposlenici, kupci, mediji i ostali. Svaka kriza je specifična i zahtijeva drugačiji pristup i način rješavanja, no ako se prepozna i primjeni odgovarajući način, savladana kriza pruža mogućnost da se iz nje izade jači nego prije.

Za potrebe ovog rada, analiziraju se eksterni događaji koji utječu na hotelsko poduzeće i sigurnost gostiju u istom. Izvori turističkih kriza mogu varirati, no unatoč tome, sveobuhvatna definicija turističke krize koju nude Sönmez i drugi (1994, str. 22) još uvijek je točna: “bilo koji događaj koji može ugroziti normalno funkcioniranje i vođenje poslovnih djelatnosti povezanih s turizmom; oštetiti ukupnu reputaciju turističke destinacije zbog sigurnosti, atraktivnosti i udobnosti negativnim utjecajem na percepciju posjetitelja o toj destinaciji i, zauzvrat, izazvati

---

<sup>11</sup>GDPR Informer (2018): GDPR u turizmu i hotelijerstvu: europski turisti – europski zakoni!, [Internet], raspoloživo na: <https://gdprinformer.com/hr/gdpr-clanci/gdpr-u-turizmu-hotelijerstvu>, [05.03.2019.]

pad u lokalnoj turističkoj privredi i prekinuti kontinuitet poslovanja za lokalnu turističku industriju smanjenjem turističkih dolazaka i rashoda”.<sup>12</sup>

**Tablica 2. Vrste eksternih kriznih događaja i prirodnih katastrofa koje utječu na turizam i sigurnost**

<b>POLITIČKI I SOCIJALNI DOGAĐAJI</b>	-ratovi, građanski nemiri i državni udari -kriminalističke radnje, pljačke i otmice
<b>OPASNE ZARAZNE BOLESTI</b>	-SARS, ptičja gripa, svinjska gripa i slične bolesti -kravlje ludilo i slične bolesti domaćih životinja opasne za zdravlje -malaria, salmonela, kolera i slične tradicionalne zarazne bolesti
<b>PRIRODNE KATASTROFE</b>	-potresi, erupcije vulkana, tsunamiji i slični geološki procesi -poplave, požari, uragani, olujni vjetrovi i slični ekstremni vremenski uvjeti

Izvor: Zvezdana Hendija (2013): Krizni menadžment u MT, [Internet], raspoloživo na:

[http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%20201314/MT%202013\\_03\\_krizni%20management\\_21%2011%202013.pdf](http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%20201314/MT%202013_03_krizni%20management_21%2011%202013.pdf)  
19.03.2019.]

Krize se međusobno razlikuju po svom sadržaju, trajanju i posljedicama, međutim, svim krizama su zajedničke tri karakteristike koje znatno otežavaju njihovo rješavanje, a to su:

- neočekivanost (neplaniranost),
- nespremnost,
- vremenski pritisak.

---

<sup>12</sup> Bilić I., Pivčević S., Čevra A. (2017): Crisis Management in Hotel Business – Insights from Croatia, Communication Management Review, 2 (2), str. 100-118.

## **Neočekivanost**

Krize najčešće dolaze iznenada bez prethodnog davanja bilo kakvih signala. Ipak, u nekim slučajevima, predvidljivost krize može biti poprilično velika, ali zbog propusta menadžmenta, odnosno zanemarivanja signala, nadolazeća kriza će predstavljati neočekivanu krizu. Primjer krize koja se teško može predvidjeti je napad (zlosilje).

## **Nespremnost**

Karakteristika nespremnosti proizlazi upravo iz prethodne navedene karakteristike neočekivanosti. Ne postoji potreba za pripremom za nešto što uopće ne očekujemo i tu nastaje prijetnja poduzeću. Kako bi se utjecalo na smanjenje nespremnosti, prikupljaju se i analiziraju brojni podaci na temelju kojih se mogu procijeniti moguće krizne situacije koje za poduzeće predstavljaju opasnost.

## **Vremenski pritisak**

Kriza je događaj koji od menadžera zahtijeva brzo djelovanje jer je vrijeme jedan od ključnih čimbenika za suzbijanje nastale krize. Zadatak koji je stavljen pred menadžera zbog vremenskog pritiska postaje još teži i stresniji.

Uz neočekivanost, nespremnost i vremenski pritisak kao karakteristike koje krizu čine zahtjevnom za suzbiti, dodatni problemi koji se vežu uz krizu su njena dugotrajnost i geografska raširenost. U oba slučaja kriza se vrlo teško kontrolira i rješava.

Na temelju navedenog, mogu se izvesti neki od osnovnih zaključaka o krizi, a to su:

- 1) kriza sa sobom nosi velike promjene koje za poduzeće mogu biti pozitivne ili negativne,
- 2) predstavlja događaj koji od menadžmenta zahtijeva što brže djelovanje,
- 3) jasno signalizira postojanje problema u internoj ili eksternoj okolini poduzeća,
- 4) predstavlja događaj ograničenog trajanja koji ovisi o njenoj jačini, razini na kojoj se dogodila te brzini i ispravnosti odgovora na istu.

### **4.1. Zlosilje kao vrsta krize**

Jedna od potencijalnih kriza čiji broj u današnjem svijetu raste, a koja utječe na sigurnost gosta u destinaciji je zlosilje. Zlosilje se na globalnoj razini može uvelike odraziti na dionike društva cijelog svijeta i to na društvenom, političkom i pravnom području. Budući da ono svojim nastupanjem narušava stabilnost zemlje, odnosno sigurnost u istoj, izravno utječe na smanjenje



turističke potražnje za destinacijom, što se odražava i na hotelsku industriju u konkretnoj destinaciji.

Kako bi predvidjeli učinke raznih sigurnosnih incidenata, nužno je razumjeti motive koji stoje iza takvih incidenata. Proučavanje tih motiva može pružiti vrijedne informacije o potencijalnim metama. Bolje razumijevanje ove uzročno-posljedične veze može dovesti do djelotvornije situacije i ublažavanja posljedica za pogođena odredišta i objekte.

Prema tome, varijable koje se najčešće koriste za otkrivanje ciljeva i meta zlosilja su:

- Tipovi motiva (objavljenih i neobjavljenih);
  - politički;
  - regionalni;
  - socijalni;
  - ekonomski;
  - neprijateljstvo prema turistima;
  - traženje publiciteta;
  - razaranje ekonomije područja.
- Tipovi meta (objavljenih i neobjavljenih);
  - turisti na putu prema i iz turističke destinacije;
  - turisti na odmoru u turističkoj destinaciji;
  - turističke i ugostiteljske instalacije i postrojenja;
  - prijevozna postrojenja koja služe turistima;
  - privatne i javne usluge i poslovi koji služe turistima.<sup>13</sup>

Primjer utjecaja zlosilja na turizam je napad na Bali 2002. godine kada su eksplodirale dvije bombe. Jedna bomba eksplodirala je na poznatoj plaži koja je bila okupljalište brojnih turista, a druga u blizini američkog počasnog konzulata. U napadu je poginulo oko 200 ljudi među kojima je bio veliki broj stranaca. Tim napadom nisu izgubljeni samo dragocjeni životi ljudi,

---

<sup>13</sup> Mansfeld, Y., Pizam, A. (2011): Tourism, security and safety, from theory to practice, [Internet], raspoloživo na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=TGQABAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=tourism+crisis&ots=zvsDvQ\\_4LZ&sig=EewErkv7ODfc9JUWiJTgm9osyk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=tourism%20crisis&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=TGQABAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=tourism+crisis&ots=zvsDvQ_4LZ&sig=EewErkv7ODfc9JUWiJTgm9osyk&redir_esc=y#v=onepage&q=tourism%20crisis&f=false), [20.04.2019.]

nego i siguran izvor prihoda budući da je otok živio od turizma. Nakon incidenta, broj turista se narednu godinu smanjio za nešto više od 20%. Tek desetak godina nakon bombaškog napada, turizam se na otoku počeo oporavljati od krizne situacije kada su Bali ponovno posjećivali turisti iz cijelog svijeta.

Slični podaci pada turističke potražnje nakon napada su zabilježeni i u Parizu u kojem se devet dana nakon napada (13. studenog 2015.) broj noćenja smanjio za 40%. Također, nakon proglašenog najvišeg stupnja pripravnosti u Bruxellesu 23. studenog 2015., smanjio se broj noćenja za otprilike 28%. U srpnju 2005. turistička potražnja za smještajem u Londonu smanjila se za 15%, a u ožujku 2004. u Madridu došlo je do otprilike 12,5% manje turističkih noćenja.<sup>14</sup>

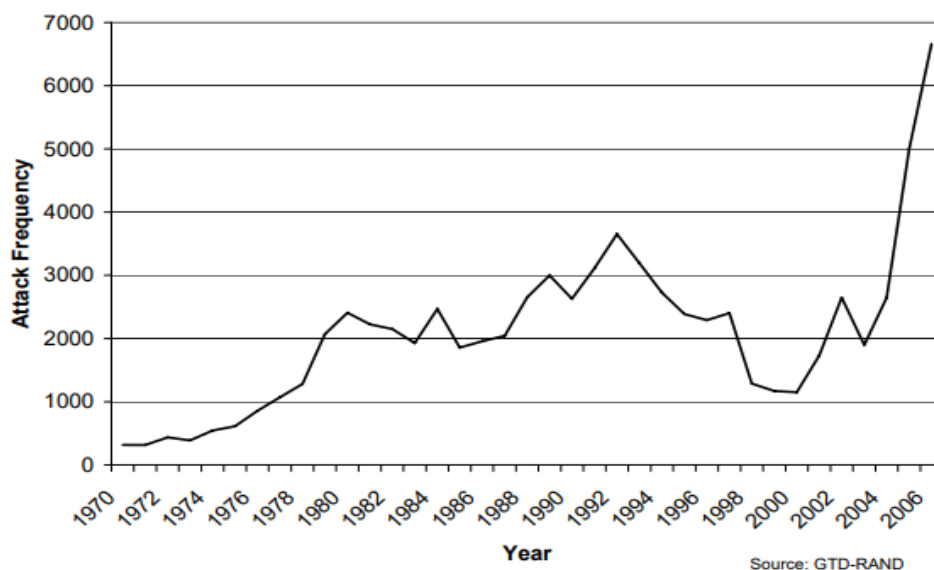
Masakr u egipatskom gradu Luksoru od strane islamskih ekstremista 1997. godine izazvao je trenutnu reakciju otkazivanja i održivi pad rezervacija u Egipat kao odredište za odmor u 1998. godini. Ukupni razvoj dolazaka međunarodnih turista u Egipat pao je za 12,8%. Turistički rukovoditelji procjenjuju da je incident u Luksoru koštao egipatski turizam oko 50% svojih godišnjih prihoda.<sup>15</sup>

Iz navedenog se može zaključiti da zlosilje i njegov utjecaj na ugrozu nacionalne sigurnosti, rezultira smanjenjem prihoda uzrokovanog smanjenjem turističke potražnje. Zbog nestabilnosti napadnute zemlje i njenih tada rastućih troškova, može doći do reduciranog inozemnog ulaganja te se tako stvoriti negativno investicijsko okruženje za zemlju.

---

<sup>14</sup> Lider (2017): Terorizam je utjecao na turističku sliku Hrvatske, [Internet], raspoloživo na: <https://lider.media/znanja/terorizam-je-utjecao-na-turisticku-sliku-hrvatske/> [23.02.2019.].

<sup>15</sup> Glaesser, Dirk (2001): Crisis management in the tourism industry, Elsevier, Velika Britanija.



**Grafikon 1. Broj terorističkih napada 1970. – 2006.**

Izvor: Dugan Laura, LaFree Gary, Cragin Kim, Kasupski Anna (2008): Building and analyzing a comprehensive open source data base on global terrorist events, [Internet], raspoloživo na:

<https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/223287.pdf>, [21.02.2019]

#### **4.2. Elementarne nepogode kao vrsta krize**

Elementarne nepogode su negativni događaji koji uništavaju zahvaćena područja te imovinu na istima i pritom odnose mnoge ljudske živote.

U slučaju predviđanja ekstremnih klimatskih događaja i vrsta elementarnih nepogoda u budućnosti u određenoj zemlji, turistička potražnja za tom destinacijom, kao i u prethodnom slučaju, smanjiva se zbog porasta stupnja rizika, odnosno smanjenja sigurnosti gosta.

Primjer utjecaja elementarne nepogode na turizam je izbijanje poplava povijesnih razmjera u Njemačkoj te dijelovima istočne Europe tijekom kolovoza 2002. Poplavama je bila posebno pogođena Saksonija. Nakon dana padalina, rijeke su se pretvorile u burne vode koje su poplavile njihove doline i uništile brane, kuće, mostove i ceste. Ova prirodna katastrofa uzrokovala je najveću operaciju spašavanja u posljednjih pedeset godina. Osim toga, imala je dalekosežne posljedice za turizam u Saksoniji. U nekim mjestima u regiji izbrisana je cjelokupna turistička infrastruktura (hoteli, restorani, znamenitosti i tako dalje), a prometna sredstva bila su uništena. Nakon prvih vijesti o prirodnoj katastrofi, dogodio se veliki val otkazivanja posjeta i boravka u regijama. Negativni medijski izvještaji i neprekidni pozivi za donacije doveli su do toga da se potencijalni turisti drže daleko od destinacije, čak i kada je putovanje ponovno omogućeno. Broj gostiju u regijama koje su najjače pogođene poplavama u kolovozu i rujnu pao je za 40%

u odnosu na brojke iz prošlih godina. Ukupno su dolasci turista u Saksoniju za 2002. godinu smanjeni za 362 tisuće, što je više od 8%. Za grad Dresden se gubici iz turizma procjenjuju na 164,3 milijuna eura. Svijest o krizi među onima koji su odgovorni za turizam je bila vrlo niska. Općenito su smatrali da su turističke krize u drugim regijama svijeta vjerojatnije i normalne, ali su odbili prihvatiti da se iste mogu pojaviti i u području njihove odgovornosti. Upravo iz tih razloga nisu postojale procedure za upravljanje krizama. Prevladavalo je stajalište da se krize mogu rješavati samo spontano i kroz improvizaciju, ali ne uz pomoć mjera prevencije. Iz tog razloga, ali i zbog ograničenog financijskog i osobnog prostora za upravljanje turističkih organizacija, njihove su preventivne mjere još uvijek ograničene na zakonske obveze za vlastite organizacije (npr. protupožarna zaštita i planovi bijega), dok planovi za turističke krize viših razina još uvijek nedostaju. Ipak, zahvaljujući vlastitoj inicijativi, suradnji, kreativnosti, financijama, preraspodjelom i sponzorstvom, mogli su pokrenuti različite aktivnosti za oporavak. Na taj način, turizam u Saksoniji nakon godinu dana dosegao je razinu dolazaka turista prije krize.<sup>16</sup>



**Slika 1. Vodeni val u Njemačkoj**

Izvor: Tportal.hr (2013): Ugrožen Dresden, evakuirano 20.000 Čeha, [Internet], raspoloživo na:

<https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/ugrozen-dresden-evakuirano-20-000-ceha-20130606>, [23.02.2019.]

---

<sup>16</sup> Glaesser, Dirk (2001): Crisis management in the tourism industry, Elsevier, Velika Britanija.

## **5. UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA U HOTELSKOM POSLOVANJU**

Utvrđeno je da je zbog svojih karakteristika turistička industrija vrlo sklona različitim vrstama kriza. Zbog velike povezanosti i međuovisnosti turizma i hotelijerstva, budući da se turizam bez hotelijerstva ne bi mogao odvijati, iste krize pogađaju istovremeno i hotelsku industriju. Priroda turističke industrije uključuje mnogo vanjskih čimbenika što je čini ranjivom. Oblik u kojem se kriza može pojaviti unutar turističke industrije je možda drugačiji nego u drugim industrijama. Značajna razlika je da kriza povezana s turizmom nije nužno iznenadna ili neočekivana. Primjer je globalno zagrijavanje koje je već utjecalo na turističku industriju. Zbog porasta razine mora, neka će se odredišta uskoro suočiti s krizama u turizmu, iako one dolaze vrlo sporo. Ipak, većina kriza s kojima se suočava turistička industrija dolazi neočekivano.

### **5.1. Krizni menadžment**

Krizni menadžment se razvio u nastojanju da se krize na što jednostavniji i brži način stavljaju pod kontrolu ili rješavaju, ali se u svom formalnom obliku pojavljuje tek u drugoj polovici 20. stoljeća. Može se definirati kao skup aktivnosti usmjerenih prema prevenciji krizne situacije, planiranju odgovora na istu te prema njenom suzbijanju. Osnovni zadaci kriznog menadžmenta su predviđanje moguće krize, identificiranje krize kako bi se što kvalitetnije mogli pripremiti na njen nastup te definiranje aktivnosti i procesa za sprečavanje predviđene krize, odnosno za njeno rješavanje. Cilj kojem menadžment mora težiti prilikom upravljanja kriznom situacijom je svođenje negativnih posljedica krize na minimum.

Sastavni dijelovi kriznog menadžmenta su:

- krizno planiranje,
- krizno komuniciranje,
- krizno odlučivanje.

Krizno planiranje ima glavnu ulogu i predstavlja srž kriznog menadžmenta. Odnosi se na planiranje mjera i akcija kojima će menadžment odgovoriti na krizu za koju se predviđa da će se dogoditi s ciljem minimiziranja njenih negativnih posljedica. Budući da se radi o planu od vitalnog značaja za poduzeće, potrebno je da mjere budu jednostavno i precizno definirane, a to uključuje i dodjeljivanje jasnih uloga svim zaposlenicima. Zbog dinamične okoline poduzeća, jednom izrađen krizni plan ne bi trebao ostati duže vrijeme neizmijenjen, odnosno neprilagođen promjenama iz okoline. Međutim, koliko god kvalitetan plan bio, bez educiranog

relevantnog osoblja za provođenje istog, on za poduzeće nema značajnu vrijednost. Također, plan je potrebno i utvrđivati redovitim vježbama. Zbog svoje nepredvidivosti te specifičnosti svake krize, teško je planirati kako će poduzeće odgovoriti na pojedinu kriznu situaciju. Međutim, ono što taj postupak olakšava su sličnosti između određenih vrsta kriza za koje se onda mogu koristiti slični ili isti krizni planovi.

Krizno komuniciranje je jednako važan proces kao i upravljanje krizom, odnosno njeno rješavanje. Pod tim pojmom podrazumijeva se prikupljanje informacija potrebnih za fazu kriznog odlučivanja, ali označava i usmjeravanje poruka prema ciljanoj javnosti, odnosno zaposlenicima, dobavljačima, medijima i svim ostalim zainteresiranim stranama. Krizno komuniciranje se odnosi na komunikaciju između organizacije i javnosti za vrijeme prije izbijanja krize, tijekom te nakon krize. Za osiguravanje relevantnih informacija medijima, angažiraju se osobe za odnose s javnošću kojima je zadatak da dotičnom poduzeću ili pojedincu sačuvaju stečeni poslovni ugled nakon krizne situacije. U tako osjetljivoj situaciji, hotel je svjestan moguće ugroze svoje reputacije i svog tržišnog položaja, prema tome je vrlo bitno kakve informacije dopijevaju u javnost, ali se činjenice, svakako, ne smiju ublažavati.

Krizno odlučivanje je bit planiranja i predstavlja proces u kojem menadžer između više mogućih rješenja bira pravac u kojem će poduzeće dalje djelovati, a odluka se javlja kao rezultat ovog procesa. Krizno odlučivanje je veoma specifično budući da je menadžer pod vremenskim pritiskom zbog nadolazeće ili već nastale krize. Zbog utjecaja tog faktora i uvjeta nejasnih i nedovoljnih informacija, vrlo je teško donijeti ispravnu i učinkovitu odluku. Izbor je još teži s obzirom na to da upravo ta odluka odlučuje o daljnjoj sudbini poduzeća i ostavlja velike posljedice.

Pri donošenju odluke, menadžer može koristiti vlastitu intuiciju, prosudbu ili racionalnost. U slučaju intuitivnog odlučivanja, menadžer odluku donosi na temelju instinkta, odnosno vlastitih osjećaja. Takav oblik odlučivanja pojedinci koriste u svakodnevnom životu, a u poslovnom svijetu ga češće koriste menadžeri koji su iskusniji i sigurniji u sebe i svoje odluke. Međutim, važno je da svaki menadžer nauči koristiti i vjerovati svom instinktu budući da se može pronaći u situaciji u kojoj jedino na temelju instinkta može donijeti neku odluku.

Odlučivanje na temelju prosudbe menadžer koristi u slučaju prethodnog iskustva sa situacijom koju može dovesti u svezu s trenutnom situacijom pa kao takvo nije uvijek primjenjivo.

Najveću vrijednost u poslovnom svijetu ima racionalno odlučivanje. Ono se temelji na činjenicama i ne zahtijeva prethodno iskustvo s istim ili sličnim situacijama. Kao rezultat toga, menadžer mora prikupiti dovoljan broj relevantnih informacija za donošenje odluke što ovaj način odlučivanja čini vrlo sporim i skupim.

Menadžer najčešće ne donosi odluku samostalno, nego se s njim zajedno na čelu formiraju krizni timovi u većim ili manjim skupinama kada se, u pravilu, rađaju brojne ideje temeljene na iskustvima i različitim razmišljanjima.

U suvremenom svijetu gdje su krize postale svakodnevice, od velike je važnosti da menadžeri ne zanemaruju signale koji nagovještavaju krizu te da konstantno budu u stanju pripravnosti zbog mogućnosti izbivanja iste. Stoga, zadaci menadžera su :

- prikupljanje podataka te praćenje signala,
- istraživanje uzroka nastale krize,
- izrađivanje kriznih planova i formiranje kriznih timova (krizno planiranje),
- uspostavljanje i održavanje komunikacije s javnošću (krizno komuniciranje),
- analiziranje alternativa i donošenje prave odluke (krizno odlučivanje).

Postoje dva područja djelovanja kriznog menadžera, a to su ublažavanje štete koju je kriza već prouzročila i izbjegavanje krize. Temeljem toga, razlikuju se dva osnovna oblika kriznog menadžmenta, a to su aktivni krizni menadžment i reaktivni krizni menadžment. Aktivni krizni menadžment obuhvaća aktivnosti koje su usmjerene na izbjegavanje krize. Može se dalje podijeliti na:

- anticipativni krizni menadžment-njegova zadaća je priprema protumjera uz pomoć specifičnih prognoza/scenarija u obliku alternativnih (kontingentnih) planova da bi se uštedjelo vrijeme u slučaju iznenadnog nastanka krizne situacije,
- preventivni krizni menadžment - njegovu osnovu čini pravodobno identificiranje latentne, već postojeće krize, (njezinih “slabih signala”) uz pomoć sustava ranog upozoravanja, planiranja, realiziranja i kontroliranja preventivnih strategija/mjera za izbjegavanje, odnosno sprječavanje latentne krize.

Za razliku od aktivnog, reaktivni krizni menadžment ima više pasivni, obrambeni karakter u kojem se odluke donose tek nakon što se kriza dogodi. Takav menadžment svoje aktivnosti usmjerava prema krizi poduzeća u fazama u kojima je kriza postala direktno vidljiva za

poduzeće (akutna kriza poduzeća). Dakle, zadatak reaktivnog kriznog menadžmenta je suzbijanje već nastale krize ili ublažavanje njenih destruktivnih posljedica. Dalje se dijeli na:

- repulzivni krizni menadžment-kriza se prihvaća kao realnost, ali se ocjenjuje kao savladiva, pa je cilj odbijanje (repulzija) krize. U užem smislu, to je centralna forma kriznog menadžmenta usmjerena na primjenu strategije, odnosno poduzimanje čisto reaktivnih mjera za savladavanje određene konkretne akutne krize,
- likvidativni krizni menadžment-primjenjuje se u akutnim krizama poduzeća kada se na osnovi odgovarajućih analiza i prognoza procjenjuje da više ne postoje šanse za opstanak poduzeća u srednjem i dugom roku i/ili da nije moguće kratkoročno uspješno savladavanje krize; njegov je zadatak “uredno povlačenje”, odnosno planska likvidacija poduzeća koja može zaštititi vlasnika, zaposlene, kupce, dobavljače i ostale skupine od još većih gubitaka.<sup>17</sup>

### **5.1.1. Faze kriznog menadžmenta**

Prema FEMA-i (Federalna agencija za upravljanje u kriznim situacijama), procesni model kriznog menadžmenta se sastoji od četiri vremenski odvojene faze<sup>18</sup>:

**1) ograničavanje (sprečavanje, izbjegavanje)** -uključuje aktivnosti koje su usmjerene prema prevenciji krize ili svođenju njenih negativnih posljedica i potencijalnih gubitaka na minimum. Na primjer, ojačavanje krovova smanjit će oštećenja uslijed djelovanja olujnog vjetra.

**2) priprema (planiranje)** -odnosi se na planiranje odgovora na krizu i na raspoređivanje resursa u funkciji učinkovitog odgovora. Te aktivnosti pomažu u spašavanju života i minimiziranju oštećenja tako što se ljudi pripremaju za adekvatan odgovor kada je kriza neizbježna ili se već dogodi. Uz odgovarajući plan neophodno je imati obučeno i uvježbano osoblje, kao i resurse za adekvatan odgovor.

**3) odgovor** -obuhvaća period tijekom trajanja ili neposredno nakon nastanka krize. Tijekom ove faze, nadležni pružaju neophodnu hitnu pomoć žrtvama i nastoje smanjiti vjerojatnost budućih oštećenja. U odgovor se uključuju vatrogasci, policija, hitna medicinska pomoć, specijalizirane spasilačke jedinice i ostale službe za žurne intervencije.

---

<sup>17</sup>Bulatović, Dragan. (2014).: Krizni menadžment, [Internet], raspoloživo na: <https://www.scribd.com/document/268897039/Krizni-menadzment-2014-Predavanja-I-dio-NOVO-pdf>, [23.03.2019.].

<sup>18</sup> Kešetović, Želimir, Toth, Ivan. (2012): Problemi kriznog menadžmenta. Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica.



4) oporavak -traje dok svi sustavi ne dođu u stanje, odnosno uvjete gotovo normalnih operacija. Kratkotrajni oporavak odnosi se na vraćanje vitalnih sustava u minimalne operativne uvjete, a dugotrajni može potrajati mjesecima i godinama dok se cijelo područje pogođeno krizom ne vrati u prethodno stanje, odnosno dok se ne ugrade izvjesni novi elementi koji će utjecati na manju sklonost krizama u budućnosti.

U navedenom procesnom modelu prve su dvije faze pretkrizne, a druge dvije su postkrizne.

Na temelju analize funkcioniranja sustava rukovođenja u kriznim, odnosno izvanrednim situacijama, moguće je navesti nekoliko posebnosti istog u usporedbi s funkcioniranjem tradicionalnih sustava rukovođenja.

**Tablica 3. Usporedne karakteristike sustava rukovođenja**

<b>USPOREDNE KARAKTERISTIKE SUSTAVA RUKOVOĐENJA</b>	
<b>TRADICIONALNI SUSTAVI RUKOVOĐENJA</b>	<b>SUSTAVI RUKOVOĐENJA U KRIZNIM/IZVANREDNIM SITUACIJAMA</b>
Stalni režim funkcioniranja	Različiti režimi funkcioniranja
Čvrsta struktura i jasna podjela funkcija u dugom vremenskom periodu	Nepostojanje čvrste strukture i jasne podjele funkcija u dugom vremenskom periodu, fleksibilnost, agresivnost
Uska funkcionalna usmjerenost	Široko i djelomično nepredvidljivo područje aktivnosti
Monostruktura	Polistruktura
Propisani dotok informacija	Ovisnost dotoka informacija o konkretnoj situaciji
Precizne informacije	Nepouzdana informacije
Prekomjerne informacije	Nedovoljne informacije
Nizak stupanj promjena	Visok stupanj promjena
Predvidljivost situacije	Nepredvidljivost situacije; orijentiranost na prethodno iskustvo, po pravilu, nema efekta
Princip jedinstva ovlasti i odgovornosti	Kombinacija principa nedjeljivosti rukovođenja te podjele ovlasti i odgovornosti

Funkcionalni potencijal	Organizacijski potencijal
Dominantnost socijalno-ekonomskih ciljeva i kriterija funkcioniranja	Ciljevi: efikasnost, uspješnost u otklanjanju uzroka kriznih situacija i njihovih posljedica; kriteriji: minimalizacija vremena za postizanje ciljeva, minimum gubitaka (žrtava) pri otklanjanju kriznih situacija

Izvor: Arhipova, N., Kulba, V.V., (1994): Upravljanje u izvanrednim situacijama, Rusko državno sveučilište, Moskva

## 5.2. Krizni plan hotelskog lanca Marriott

### 5.2.1. Krizni plan u slučaju prijetnje bombom

Budući da se bombe mogu podmetnuti u kutiju te poslati poštom, važno je prepoznati signale koji na to upozoravaju prilikom zaprimanja paketa. Ako prijetnja postoji, mjere opreza trebaju biti izvršene. Preporučuje se:

- ograničavanje pristupa u odjel zaprimanja i slanja pošte,
- dodjeljivanje koda osobama koje šalju poštu kojeg treba uvrstiti u adresu,
- provjeriti je li paket poslan.

Mogućnost je i podmetanja bombe u automobil, a mjere opreza tijekom stanja prijetnje su:

- ako je prijetnja velika, eliminiranje podzemnog parkirališta,
- postavljanje ležećih policajaca na ulaz u garažu,
- ako je prijetnja umjerena, pregledati sva vozila koja ulaze u garažu. Od vozača treba zatražiti fotografiju radi identifikacije; hauba, područje pretinca i stražnjeg sjedala treba pretražiti; podvozje treba provjeriti ogledalom,
- postaviti velike cementne posude ispred vrata ili drugih mjesta gdje bi vozilo moglo proći,
- dopuštanje parkiranja dalje od trideset metara od hotela,
- odvući odmah bilo kakav napušteni automobil.

U slučaju improvizirane eksplozivne naprave, mjere opreza tijekom stanja prijetnje su:

- zapošljavanje pomoćnice u zahodu ili zaključavanje javnih zahoda,
- uklanjanje velikih, šupljih spremnika kao što su pretinci za poštu, kante za pepeo i slično,
- često pregledavanje stubišta od strane osiguranja,
- ograničavanje broja ulaza u hotel,

-zatvaranje inženjerskih područja kao što su kotlovnice, električne prostorije, prostorije s pumpama i prostorije koje sadrže sustave grijanja i klimatizacije,  
-zaključavanje prostora za sastanke i prostora za rad, uključujući plesnu dvoranu.

Kada se primi prijetnja bombom, operater treba:

- ✓ ako je snimač dostupan, aktivirati ga,
- ✓ koristeći obrazac Prijetnja bombom, operater treba pitati gdje se nalazi bomba, kada će eksplodirati, zašto je bomba postavljena, koja je to vrsta bombe, koje je ime pozivatelja i koja je, ako uopće postoji, organizacija koju on ili ona predstavlja. Savjetovati pozivatelju da bomba može uzrokovati ozljede ili smrt nevinim osobama,
- ✓ operater bi točno trebao napisati riječi koje je pozivatelj koristio na obrascu kao i pojedinosti o pozivatelju, uključujući spol, dob, naglasak, uzorke govora, stav i tako dalje. Navesti pozadinske zvukove kao što su promet, avioni, životinje, glazba, šumovi, vlakovi, televizija i tako dalje,
- ✓ obavijestiti organizaciju za hitne slučajeve pejdžerom, generalni direktor trebao bi biti dio organizacije,
- ✓ obavijestiti policiju.

## PRETRAŽIVANJE HOTELA

Poznato je da je većina prijetnji bombom lažna. U većini slučajeva, pozivatelj će jednostavno reći da je postavio bombu u hotel i spustiti slušalicu. Međutim, sve prijetnje treba shvatiti ozbiljno dok se ne dokaže suprotno. Pretraživanje treba započeti odmah. Uobičajeno, policijska služba neće provesti pretraživanje. Razlog tome nije jer nije kooperativna, nego nije toliko upoznata s hotelom kao osoblje koje tamo radi. Stoga će hotelski suradnici biti dužni obaviti pretragu. To se najbolje postiže okupljanjem tima za hitne intervencije i obukom za postupke pretraživanja.

## TEHNIKE TRAŽENJA BOMBE

Potrebno je podijeliti se u timove po dvojce te se ne smije stvarati gužva. Ne smije se dirati sumnjivi paket ili predmet. Tim za pretraživanje treba obavijestiti zapovjednika tima za izvanrednu situaciju o njegovoj lokaciji. Ako policija nije odmah dostupna, madraci bi trebali biti naslagani oko predmeta, izbjegavajući izravan kontakt. Ne bi se trebali koristiti pokrivači za bombe. Svi dvosmjerni radio uređaji, pejdžer koji emitira i prima

te mobiteli trebaju biti isključeni. Energija radio prijenosa može uzrokovati prijevremenu detonaciju. Umjesto toga, komunikaciju treba obavljati putem telefona. Kada pretraživači prvi put uđu u sobu, trebali bi se najprije rasporediti po različitim dijelovima sobe, stajati mirno, zatvorenih očiju i osluškivati satni uređaj. Bučna oprema i računala trebaju biti isključeni.

1. podijelite sobu i odaberite visinu pretraživanja,
2. počnite od dna prema gore,
3. pretražujte oko zidova, a zatim sredinu sobe,
4. obratite posebnu pozornost na zračne kanale, spuštene stropove i tako dalje.

## EVAKUACIJA

Pri odlučivanju treba li hotel biti evakuiran ili ne, potrebno je procijeniti vjerodostojnost prijetnje. Čimbenici za procjenu uključuju:

- opseg i točnost informacija koje je dao pozivatelj, a posebno mjesto gdje se bomba nalazi i vrijeme kada će eksplodirati,
- kontroverzni govornici ili gosti koji borave u hotelu,
- politički nemiri u području u kojem su ciljani američki interesi,
- mogućnost bombardera u postavljanju eksplozivne naprave.

U gotovo svakom slučaju, policija će se upravitelju hotela prikloniti u odluci hoće li hotel biti evakuiran ili ne. Ako se donese odluka o evakuaciji, potrebno je izvršiti sljedeće postupke:

- ✓ prvo pretražiti područje evakuacije,
- ✓ ne koristiti požarne alarme jer bi to moglo usmjeriti ljude u područje bombe,
- ✓ svjetla treba ostaviti upaljena,
- ✓ inženjering bi trebao isključiti sve vodove za plin i gorivo na glavnom ventilu,
- ✓ osiguranje treba spriječiti neovlašteni pristup u zgradu,
- ✓ ljudski resursi trebali bi osigurati popis zaposlenika koji su tada radili,
- ✓ recepcija treba isprintati listu gostiju, bilježeći sve osobe s invaliditetom,
- ✓ financijski kontrolor treba osigurati financijsku imovinu,
- ✓ prozore treba otvoriti da bi se raspršila energija eksplozije,
- ✓ zapovjednik tima za hitne slučajeve treba podijeliti hotel i dodijeliti specifična područja evakuacije menadžerima,
- ✓ ako se pronađe sumnjivi predmet, potrebno je evakuirati tri kata iznad i ispod kata na kojem je predmet pronađen,

- ✓ zaposlenike i goste treba evakuirati na najmanje 100 metara od zgrade,
- ✓ u zgradu ponovo ući tek nakon temeljite pretrage.

Ako dođe do eksplozije u hotelu, prioritet je liječenje ozlijeđenih gostiju ili zaposlenika. Ako se ozlijedi više osoba, moraju se uspostaviti trijažni postupci dok medicinsko osoblje ne stigne. Važno je napomenuti mogućnost da je i druga eksplozivna naprava postavljena. Ako zgrada nije evakuirana, trebala bi biti u ovom trenutku.

### **5.2.2. Krizni plan u slučaju izbijanja požara**

#### **EVAKUACIJSKI PLAN**

Kada se donese odluka o evakuaciji hotela tijekom požara, treba slijediti sljedeći postupak:

- ✓ PBX će pozvati vatrogasce, osiguravajući da su na putu,
- ✓ recepcija će pripremiti listu gostiju, bilježeći goste s invaliditetom,
- ✓ ljudski resursi prikupiti će popis radnog osoblja,
- ✓ generalni direktor ili njegov predstavnik će obavijestiti o situaciji preko sustava razglasa koristeći već pripremljenu poruku,
- ✓ PBX će nazvati goste telefonom, počevši od kata gdje je izbio požar i krećući se prema gore,
- ✓ voditelj Organizacije za izvanredne situacije podijelit će svoju grupu u timove za pretraživanje. Svaki tim će se sastojati od najmanje dva člana i bit će mu dodijeljeno određeno područje zgrade, počevši od kata gdje je izbio požar i kata iznad,
- ✓ timovima će biti izdani glavni ključevi, svjetiljke, krede i lista gostiju,
- ✓ timovi će se dizalom zaustaviti najmanje dva kata ispod kata gdje je požar izbio,
- ✓ prvo će se evakuirati kat gdje je požar izbio, zatim katovi iznad,
- ✓ kako se tim kreće kroz hotel, mora osigurati da su zatvorena protupožarna vrata kao i vrata te prozori u sobama gostiju,
- ✓ kada se soba evakuira, vrata se označavaju kredom kako bi se znalo da je prazna,
- ✓ članovi organizacije za izvanredne situacije trebaju biti pozicionirani kod požarnog stubišta kako bi pomogli gostima u evakuaciji,
- ✓ voditelj recepcije mora biti izvan hotela u evakuacijskom području s listom gostiju te ih evidentirati po izlasku svakog od njih iz hotela,
- ✓ direktor ljudskih resursa mora biti izvan hotela u evakuacijskom području s listom radnog osoblja te ih evidentirati po izlasku svakog od njih iz hotela,

- ✓ osiguranje mora biti na ulazu hotela osiguravajući da neovlaštena osoba ne uđe u hotel,
- ✓ informirati evakuirane osobe o statusu situacije.<sup>19</sup>

### **5.3. Krizni plan hotela Paradise Resort Gold Coast**

#### **5.3.1. Krizni plan u slučaju pljačke**

Procedure koje treba slijediti u slučaju pljačke:

1. ostati smiren,
2. ne gledati pljačkaša u lice, držati glavu spuštenom,
3. slijediti bez odugovlačenja naredbe pljačkaša, ne raditi ništa više ni manje,
4. ne intervenirati ili loviti pljačkaša,
5. identificirati pljačkaša najbolje moguće,
6. ne dirati ili premještati ono što je pljačkaš možda dirao,
7. prijaviti odmah menadžmentu,
8. ne raspravljati o događaju s ikim drugim dok policija ne dođe,
9. napisati opis događaja i pljačkaša što je prije moguće,
10. nazvati broj za hitne slučajeve.

#### **5.3.2. Krizni plan u slučaju izbijanja požara**

Procedure koje treba slijediti tijekom požara:

1. ostati smiren,
2. ako je dostupan, aktivirati najbliži požarni alarm. U slučaju da nije, nazvati broj za hitne slučajeve,
3. reći svoje ime, lokaciju, lokaciju požara ili dima te tip i veličinu požara (npr. gorivo, papir),
4. ako je moguće, bez ugrožavanja sebe, pokušati ugasiti vatru koristeći odgovarajući aparat za gašenje,
5. ako to nije moguće, zatvoriti sva vrata na području požara i slijediti evakuacijsku proceduru,

---

<sup>19</sup> Marriott Hotel Crisis Management Plan (2001), [Internet], raspoloživo na: <https://file.wikileaks.org/file/crisis-management-plan-marriott-2009.pdf>, [20.04.2019.]

6. ako je sigurno, čekati na mjestu sigurne udaljenosti od požara kako bi mogli uputiti vatrogasni tim koji dolazi na lokaciju požara.

Stvari koje treba zapamtiti tijekom izvanrednog stanja:

1. ne koristiti lift,
2. stražnjim dijelom ruke provjeriti toplinu vrata koja se namjeravaju otvoriti. Ako su vruća, ne otvarati ih,
3. kretati se nisko te puzati ako je potrebno,
4. “stani, spusti se i kotrljaj“,
5. u požaru dim ubije 80% ljudi - više nego sama vatra.

Što učiniti kada čujete alarm za uzbunu:

- ostanite smireni,
- slijedite evakuacijsku proceduru u slučaju požara i/ili čekajte naredbe nadređenog,
- ako gosti pitaju što se događa, dajte im do znanja da nemaju razloga za brigu te da se alarm istražuje,
- nikada nemojte reći da je riječ o požaru.

U slučaju da dobijete uputu da evakuirate prostorije:

- zatvorite sva vrata i prozore te isključite električne uređaje prije nego napustite prostoriju u kojoj se nalazite,
- odvodite goste iz objekta prema procedurama evakuacije,
- preko požarnog stubišta i izlaza dođite do mjesta za okupljanje nakon evakuacije,
- prozovite cjelokupno osoblje kako bi se osiguralo da nitko ne nedostaje,
- ostale specifične upute za požar nalaze se u priručniku za postupke evakuacije u slučaju požara koji se nalazi u vašem odjelu. Upoznajte se sa svojim odgovornostima u slučaju požara.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Paradise Resort Gold Coast (2015): Employee Handbook & Standards of Work, [Internet], raspoloživo na: <https://www.paradiseresort.com.au/images/userimages/cms/pdfs/Employee%20Handbook%20&%20Standards%20of%20Work%20-%20March%202015.pdf>, [09.05.2019.]

## 6. ZAKLJUČAK

Turizam kao dio uslužnog sektora jedan je od najznačajnijih pokretača rasta gospodarstva velikog broja zemalja koje se profiliraju kao turističke destinacije. Od njegovih brojnih funkcija, među važnijima se ističe snažna multiplikativna funkcija kojom djeluje na dotično gospodarstvo kroz gotovo sve gospodarske djelatnosti, a to se u konačnici odražava na BDP zemlje. Uz multiplikativnu funkciju, turizam također ima induktivnu funkciju, konverzijsku, apsorpcijsku, integracijsku, akceleracijsku, funkciju zapošljavanja, poticanja međunarodne razmjene dobara, uravnoteženja platne bilance te razvoja gospodarski nedovoljno razvijenih područja. Hotelijerstvo je jedan od sastavnih dijelova turizma koji pruža usluge smještaja u kategoriziranim smještajnim objektima. Prema tome, njihova poveznica je jasna; bez hotelijerstva ne bi bilo turizma.

Fizička sigurnost gosta se danas smatra jednim od faktora turističke potražnje, stoga su propisani određeni sustavi tehničke zaštite koje hoteli moraju imati. Suvremenom gostu je sigurnost osobnih podataka jednako važna kao i njegova fizička sigurnost. U današnjem svijetu virtualne komunikacije između gosta i hotela su takve informacije izuzetno ranjive te se zbog toga iznimno važno pridržavati brojnih direktiva s ciljem zaštite ljudskih prava gosta te njegovih podataka. Dakle, turist kao preduvjet svog dolaska zahtijeva sigurnost. No, osim stanja sigurnosti u turističkom objektu, ono mora biti zadovoljeno i na razini destinacije, odnosno države.

U suvremenom svijetu broj kriza raste te iste postaju svakodnevica. Zbog velike osjetljivosti turizma i hotelijerske industrije na promjene u okruženju i krizne situacije, važno je poznavati način upravljanja hotelima u takvim situacijama. Upravo to predstavlja krizni menadžment koji omogućava prevenciju i izbjegavanje kriza te ublažavanje njenih destruktivnih posljedica. Iako se većina kriza ne može predvidjeti, radi izbjegavanja manjeg broja istih koje se ipak mogu predvidjeti, potrebno je konstantno prikupljati relevantne podatke te pratiti signale koji menadžera mogu upozoriti da kriza dolazi. Najmanji incident i propust u hotelu može dovesti do pada turističke potražnje za istim budući da turist sve veću važnost pridaje svojoj fizičkoj sigurnosti. Uzimajući u obzir tu činjenicu, svakom hotelu je za uspješno poslovanje potrebno imati temeljito razrađen krizni plan. Osim toga, pomoću unaprijed definiranih kriznih procedura kojih se zaposlenici trebaju pridržavati, materijalna šteta hotela (primjerice tijekom požara) se može svesti na minimum.



## LITERATURA:

### Knjige/časopisi

1. Arhipova, N., Kulba, V.V., (1994): Upravljanje u izvanrednim situacijama, Rusko državno sveučilište, Moskva
2. Glaesser, Dirk (2001): Crisis management in the tourism industry, Elsevier, Velika Britanija
3. Heath, R., Coombs, T., (2006): Today's Public Relations, Thousand Oaks, London
4. Kešetović, Želimir, Toth, Ivan. (2012): Problemi kriznog menadžmenta. Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica.
5. Petrić, Lidija. (2007): Osnove turizma. Ekonomski fakultet, Split.

### Internet izvori

1. Bulatović, Dragan (2014).: Krizni menadžment, raspoloživo na: <https://www.scribd.com/document/268897039/Krizni-menadzment-2014-Predavanja-I-dio-NOVO-pdf>
2. Bunja, Đani. (2006): Turističko ugostiteljstvo, raspoloživo na: <http://djelatnici.unizd.hr/~gianni/skripta.pdf>
3. GDPR Informer (2018): GDPR u turizmu i hotelijerstvu: europski turisti – europski zakoni!, raspoloživo na: <https://gdprinformer.com/hr/gdpr-clanci/gdpr-u-turizmu-hotelijerstvu>
4. Ivo Grgić. (2013): Turizam kao djelatnost, raspoloživo na : [file:///C:/Users/ProBook/Downloads/Workshop+1+-+October%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/ProBook/Downloads/Workshop+1+-+October%20(4).pdf)
5. Kovari I., Zimanyi,K. (2011): Safety and security in the age of global tourism (The changing role and conception of safety and security in tourism),raspoloživo na: [https://ageconsearch.umn.edu/record/104672/files/10\\_Kovari\\_Safety\\_Apstract.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/record/104672/files/10_Kovari_Safety_Apstract.pdf),
6. Lider (2017): Terorizam je utjecao na turističku sliku Hrvatske, raspoloživo na: <https://lider.media/znanja/terorizam-je-utjecao-na-turisticku-sliku-hrvatske/>
7. Mansfeld,Y., Pizam, A. (2011): Tourism, security and safety, from theory to practice, raspoloživo na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=TGQABAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mansfeld,Y.,+Pizam,+A.+\(2011\):+Tourism,+security+and+safety,+from+theory+to+practice,+Routledge,+New+York.&ots=zvsDpQX2LV&sig=r0foP8squoZVPca](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=TGQABAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mansfeld,Y.,+Pizam,+A.+(2011):+Tourism,+security+and+safety,+from+theory+to+practice,+Routledge,+New+York.&ots=zvsDpQX2LV&sig=r0foP8squoZVPca)

- [alD4C6 ZdN5E&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Mansfeld%2CY.%2C%20Pizam%2C%20\(2011\)%3A%20Tourism%2C%20security%20and%20safety%2C%20from%20theory%20to%20practice%2C%20Routledge%2C%20New%20York.&f=false](https://www.researchgate.net/publication/312444444/Mansfeld%2C%20Pizam%2C%20(2011)%3A%20Tourism%2C%20security%20and%20safety%2C%20from%20theory%20to%20practice%2C%20Routledge%2C%20New%20York.&f=false)
8. Marriott Hotel Crisis Management Plan (2001), raspoloživo na: <https://file.wikileaks.org/file/crisis-management-plan-marriott-2009.pdf>
  9. Paradise Resort Gold Coast (2015): Employee Handbook&Standards of Work, raspoloživo na: <https://www.paradiseresort.com.au/images/userimages/cms/pdfs/Employee%20Handbook%20&%20Standards%20of%20Work%20-%20March%202015.pdf>
  10. SCRIBD. (2013): Hotelijerstvo, raspoloživo na: <https://www.scribd.com/doc/123821592/Hotelijerstvo>
  11. SCRIBD. (2013): Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav, skripta, raspoloživo na: <https://www.scribd.com/doc/169992630/TURIZAM-op%C5%A1irna-skripta-po-knjizi>
  12. TALENTLYFT (2017): Što je to GDPR?, raspoloživo na: <https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/76/sto-je-to-gdpr-general-data-protection-regulation>
  13. Turizam i putovanja (2013): Značaj ugostiteljstva za turizam, raspoloživo na: <https://www.turizamiputovanja.com/znacaj-ugostiteljstva-za-turizam/>
  14. ZAŠTITA (2013): Suvremeni sustavi tehničke zaštite u hotelima, raspoloživo na: <http://zastita.info/hr/clanak/2013/9/suvremeni-sustavi-tehnicke-zastite-u-hotelima,346,11448.html>
  15. Zvezdana Hendija. Krizni menadžment u MT. 2013., raspoloživo na: [http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202013-14/MT%202013\\_03\\_krizni%20management\\_21%2011%202013.pdf](http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202013-14/MT%202013_03_krizni%20management_21%2011%202013.pdf)

## **PRILOZI:**

### **POPIS TABLICA:**

Tablica 1. Promjenjivi koncept sigurnosti i zaštite u turizmu (1950.-2010.).....	8
Tablica 2. Vrste eksternih kriznih događaja i prirodnih katastrofa koje utječu na turizam.....	13
Tablica 3. Usporedne karakteristike sustava rukovođenja.....	23

### **POPIS SLIKA:**

Slika 1. Vodeni val u Njemačkoj.....	18
--------------------------------------	----

### **POPIS GRAFIKONA:**

Grafikon 1. Broj terorističkih napada 1970. – 2006.....	17
---	----

## SAŽETAK

Problem istraživanja ovog rada je osjetljivost hotelijerske industrije na razne vrste kriza kao posljedica njihovog danas rastućeg broja i nepredvidljivosti prirode. Problem je važno istražiti budući da krize u većini slučajeva dolaze neočekivano te kao takve hotelu mogu prouzročiti velike štete, stoga je potrebno istražiti načine pripreme i suzbijanja krize. Shodno tome, rad za cilj ima analizirati navedenu osjetljivost te istražiti važnost i utjecaj kriznog menadžmenta kao odgovora na krizu. Kriza predstavlja nepredviđen negativni događaj koji ostavlja negativne posljedice i uzrokuje gubitke u sferi života pojedinaca i u sferi poslovanja poduzeća, a njena neočekivanost, nespremnost i vremenski pritisak za kriznog menadžera stvaraju veoma stresnu situaciju u kojoj mora promptno reagirati. Krizni menadžment predstavlja skup aktivnosti usmjerene prema prevenciji krize, planiranju odgovora na istu te njenom suzbijanju pa prema tome razlikujemo aktivni i pasivni krizni menadžment. Njegova zadaća je zaštita ljudskih života te materijalne imovine. Gostu je potrebno pružiti osjećaj sigurnosti u državi, regiji ili gradu, ali i u turističkom objektu. Svaki hotel mora posjedovati propisani sustav tehničke zaštite, ali hotelijeri sve više prepoznaju važnost ulaganja u implementiranje nove tehnologije zbog sigurnosti gosta kao faktora turističke potražnje.

**KLJUČNE RIJEČI:** kriza, krizni menadžment, sigurnost gosta

## SUMMARY

The problem of this thesis is the sensitivity of the hotel industry to various types of crisis as a result of their growing number and unpredictability of nature. The problem is important to investigate since the crisis is most likely to come unexpectedly and as such can cause major damage for a hotel so it is necessary to explore ways of preparing and suppressing the crisis. Consequently, the purpose of the thesis is to analyze the aforementioned sensitivity and to investigate the importance and impact of crisis management as a response to the crisis. The crisis represents an unforeseen negative event that has negative consequences and causes losses in the sphere of life of individuals and in the business sphere of the enterprise and its unexpectedness, unpreparedness and time pressure for crisis manager create a very stressful situation in which he must react promptly. Crisis management is a set of activities aimed at crisis prevention, planning of response to the same and its counteracting so we differentiate between active and passive crisis management. His task is to protect human lives and material property. The guest needs to be provided a sense of security in the state, region or city as well

as in a tourist facility. Each hotel must have a prescribed technical protection system, but hoteliers are more and more recognizing the importance of investing in the implementation of new technology for the safety of tourists as a factor of tourist demand.

**KEY WORDS:** crisis, crisis management, guest safety